



# MORRETES

---

## PREFEITURA DA CIDADE

# CARTILHA ECONOMIA CRIATIVA



MINISTÉRIO DA  
CULTURA

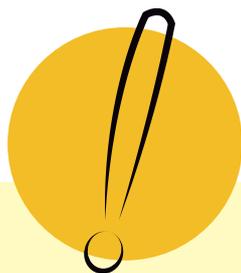


## 1.2. O QUE É UM PROJETO CULTURAL

Agora que já sabemos o que caracteriza um projeto e quais são as suas fases, vamos começar a falar sobre projeto cultural, foco desta cartilha.

Como qualquer projeto, o projeto cultural é um instrumento técnico, estratégico e de comunicação, no entanto, com especificidades. Destacamos algumas delas:

- Um projeto cultural possui como eixo central a cultura e as artes, quaisquer que sejam as linguagens artísticas;
- Um projeto cultural não necessariamente contempla retorno financeiro;
- O orçamento de um projeto cultural normalmente não requer cálculos complexos.



*Quem avaliará o projeto, qualquer que seja a finalidade dessa avaliação, não terá muito tempo disponível para tal tarefa.*

*Então, o que se pretende é que o projeto cultural seja capaz de, por si só, comunicar de forma objetiva, inequívoca e interessante o que se pretende fazer. E se isso acontecer, vencemos a primeira etapa!*

**Você consegue se lembrar de mais especificidades?  
Refleta um pouco sobre isso!**

Um projeto cultural tem como resultado o desenvolvimento de um produto cultural, aí incluídos os serviços, as ações e os resultados culturais. O leque de produtos culturais que podem ser desenvolvidos é imenso. Edição de livro, produção de CD, pesquisa para publicação, restauração estrutural de um museu, produção de filme, organização de workshop, realização de exposição de arte, apresentação de peça teatral e realização de festival de música são alguns dos inúmeros exemplos do que se pode produzir.

Portanto, não existe modelo único de projeto cultural, este dependerá do produto, serviço ou bem a ser produzido, do tamanho e da complexidade, bem como do contexto em que está inserido.

Thiry-Cherques (2008, p. 28) dá a seguinte definição para projetos culturais: “são iniciativas voltadas para a ação sobre

objetos reais e ideais que expressam valores espirituais – sentimentos e conhecimentos – significativos para determinado grupo social”.

A construção de um projeto cultural é o pontapé para operacionalizar nossa ideia. Nele, devemos apresentar todas as informações necessárias para a compreensão do que se pretende fazer, de como será feito, quanto custará, a quem se destinará, com quem será e quando acontecerá. Isso não significa que se trate de um documento de leitura cansativa, subjetiva e com pormenores excessivos e desnecessários. Muito pelo contrário, um projeto deve ser sucinto, escrito com textos articulados e coerentes.

## 1.2.1. Ciclo de vida de projeto cultural

Levando em consideração o ciclo de vida de um projeto, apresentado no item “O que é um projeto?”, veremos que no projeto cultural o seu ciclo de vida possui basicamente a mesma estrutura. É composto por quatro fases, com características e especificidades próprias, sendo cada uma delas fundamental para a consecução da fase posterior.

### 1 ELABORAÇÃO

Engloba as duas primeiras fases do ciclo de vida de um projeto, a de conceituação e a de planejamento.

### 2 EXECUÇÃO

Também chamada de produção, é a fase de operacionalização, de acompanhamento, de controle e de possíveis ajustes ao andamento do projeto.

### 3 PRESTAÇÃO DE CONTAS

É a fase de comprovar a realização do produto cultural que propusemos desenvolver (produtos, serviços, ações ou resultados culturais), bem como a realização dos pagamentos conforme previstos em orçamento.

### 4 ENCERRAMENTO

Fase em que os relatórios são elaborados com base em todo o andamento do projeto, bem como realizadas as devidas avaliações.

**AGORA É  
COM VOCÊ**

**Desenvolva  
a sua ideia**

**O quê você pretende  
desenvolver?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Por que pretende  
realizar o projeto?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**A quem será destinado  
o produto gerado e com  
quem você trabalhará?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**1.2.2. Como começar  
a esboçar o projeto?**

Uma vez que já vimos o que é e qual a finalidade de um projeto cultural e sabemos que o produto ou serviço que desejamos desenvolver é um produto ou serviço cultural, vamos começar a esboçar o nosso próprio projeto.

Construir um projeto é um interessante trabalho que envolve algumas aptidões pessoais que todos temos, em maior ou menor grau, e que poderemos aprimorar com a prática e com a experiência. Capacidade de planejar e organizar são competências essenciais nesta fase de construção.

Dar a forma a um projeto que se pretende desenvolver significa sistematizar em um documento as ações e os procedimentos para a concepção do produto final. Não se trata apenas de delinear o produto cultural, mas descrever de forma estruturada e encadeada cada uma das etapas, com suas respectivas atividades, para a realização do projeto.

Começaremos com algumas questões básicas que nos ajudarão no esboço do projeto:

**O quê?**

**Refere-se ao que se pretende desenvolver.**

**Ex.:** Editar e publicar um livro sobre festas populares do estado do Paraná, com foco na influência das tradições culturais dos imigrantes europeus da região.

**Por quê?**

**Por que motivo quero realizar o projeto? Um problema a ser solucionado? Uma demanda cultural não atendida?**

**Ex:** Porque não há publicação específica sobre essas festas populares.

### Quem?

**A quem se destinará o produto gerado pelo projeto e com quem trabalharemos para a sua realização?**

Ex.: O produto será destinado à população da região, historiadores, pesquisadores e interessados sobre o tema. Trabalharemos com historiador, pesquisador-assistente, produtor, coordenador, gestor do projeto, programador visual e assessor de imprensa.

### Como?

**De que forma será realizado o projeto?**

Ex.: Por meio de mapeamento de todas as festas populares da região e pesquisa sobre a cultura dos imigrantes europeus da região.

### Quanto?

**Qual o valor do projeto e de onde virão os recursos para a sua realização? Poderemos contar com recursos próprios, financiamento privado, público, apoios em forma de serviços ou de bens etc.**

Ex.: O projeto será financiado via leis de incentivo estadual e federal e custará R\$ 80.000,00.

### Quando?

**Em que período o projeto será realizado e qual é a sua duração prevista?**

Ex.: O projeto terá duração de 10 meses, de 1º de março a 31 de dezembro de 2015.

### Onde?

**Refere-se ao local, ou os locais, onde será apresentado, realizado, consumido ou distribuído o produto.**

Ex.: Paraná.

**Como será realizado o projeto?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Quanto custará?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Quando acontecerá?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Onde acontecerá?**

---

---

---

---

---

---

---

---

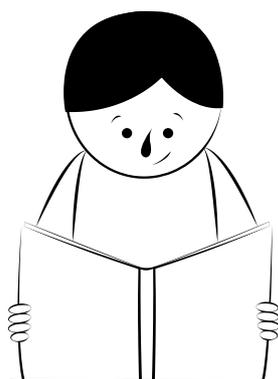
---

---

### 1.2.3. Elementos básicos de um projeto cultural

Apesar de haver diversas formas de se construir um projeto cultural, todas recorrerão aos elementos básicos para a sua construção. São eles:

- Apresentação;
- Objetivo;
- Justificativa;
- Público-alvo;
- Equipe;
- Etapas de trabalho;
- Cronograma de atividades;
- Orçamento;
- Plano de divulgação/comercialização;
- Plano de distribuição;
- Plano de contrapartida.



#### SAIBA MAIS

*O Ministério da Cultura (MinC) define projeto cultural como: "Programas, planos, ações ou conjunto de ações inter-relacionadas para alcançar objetivos específicos, dentro dos limites de um orçamento e tempo delimitados, admitidos pelo MinC após conclusa análise de admissibilidade de proposta cultural e recebimento do número de registro no Pronac" (Inciso II do art. 3º da Instrução Normativa nº 01, de 24 de junho de 2013).*

*Ou seja, o MinC faz distinção entre proposta cultural e projeto cultural. Para a obtenção de benefícios por meio de incentivo fiscal, apresentaremos uma proposta cultural; quando a fase de admissibilidade dessa proposta for concluída e recebido o número de registro no Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), a proposta é convertida em projeto cultural.*

## ERROS COMUNS

### **Pular etapas**

No caso de leis e editais de fomento à cultura, é um erro partir logo para o preenchimento do formulário sem a construção prévia do projeto cultural. Além de ser bem mais trabalhoso preencher o formulário sem ter o projeto em mãos, a possibilidade de enviar um projeto incompleto ou inconsistente é enorme!

### **Ter como único fim a solicitação de recursos**

Habitualmente, os projetos culturais são construídos tendo como único propósito a solicitação de recursos financeiros, seja mediante leis e editais de incentivo à cultura, seja com potenciais patrocinadores, apoiadores ou parceiros culturais. No entanto, não podemos esquecer a importância de um projeto cultural como instrumento de planejamento, gestão, comunicação interna, controle e auxílio na avaliação final da execução do trabalho.



**DICA!**

*A apresentação é a porta de entrada para o projeto cultural e deverá conter as informações essenciais que possibilitem ao leitor a compreensão do projeto como um todo. Nela, deverá descrever, claramente, o objeto do projeto que pretende desenvolver.*

## 1.3. APRESENTAÇÃO

Apesar de ser o primeiro item que aparece no projeto, o ideal é que a apresentação seja o último texto a ser elaborado, pois ela é uma **síntese do projeto** e ficará mais fácil escrevê-la uma vez finalizados todos os outros textos (justificativa, objetivos, público-alvo, equipe, orçamento etc.). Entretanto, caso queira começar por este item, não há problema algum. A sugestão é que no final da elaboração dos demais textos, não se esqueça de voltar à apresentação para as devidas alterações e revisões.

### 1.3.1. O que colocar na apresentação?

Começaremos o texto da apresentação com um breve histórico do produto cultural que queremos desenvolver, descrevendo, sucintamente, como nasceu a ideia de realizar o projeto, qual é o resultado esperado (inclusive em longo prazo) e o seu impacto sociocultural. Apresentaremos, também, quem serão os profissionais envolvidos, o público beneficiado pelo projeto, quando e onde acontecerá e quanto custará sua realização.



**SAIBA MAIS**

*O objeto do projeto é a ação cultural proposta (produto, serviço, atividade cultural etc.), associada ao conceito, formato e às razões para realizá-la.*

*Portanto, quando algum mecanismo de incentivo se refere ao "cumprimento do objeto de um projeto", refere-se à realização do que foi proposto, dentro dos moldes propostos.*

**O que devo colocar na apresentação?**

A apresentação é a porta de entrada para o seu projeto cultural e deverá conter as informações essenciais que possibilitem ao leitor a compreensão do projeto como um todo. Nela deverá descrever, claramente, o objeto do projeto que pretende desenvolver.



## EXEMPLO

**Projeto:** Arte na comunidade – oficinas de arte contemporânea para jovens da Comunidade Casa Virada, em Belém (PA).

**Produto cultural:** Oficina de arte contemporânea.

### Apresentação

Após três anos consecutivos de ações culturais realizadas em comunidades carentes da cidade de Belém, o projeto Arte na Comunidade entrará na 4ª edição e, desta vez, oferecerá oficinas gratuitas sobre arte contemporânea para jovens estudantes, com idades compreendidas entre 12 e 18 anos, moradores da Comunidade Casa Virada, uma das comunidades mais pobres da capital do Pará.

A ideia do projeto nasceu em 2012 e, inicialmente, tinha o objetivo de realizar oficinas práticas sobre o processo criativo da arte, lançando mão da arte contemporânea como ponto de partida. Contando com a parceria de artistas, arte/educadores e professores de arte, foram realizadas oficinas de xilogravura, serigrafia experimental, lambe-lambe, monotipia, grafite e estêncil. No entanto, na terceira edição do projeto, sentiu-se a necessidade de incluir no programa do curso uma abordagem teórica sobre a arte contemporânea. E foi um êxito. A união da teoria à prática, por meio de técnicas utilizadas nas criações artísticas contemporâneas, possibilitou aos jovens alunos ampliar a sua percepção do mundo, do seu entorno e do seu próprio cotidiano, e conhecer um pouco do universo da arte.

Nas três primeiras edições do projeto, foram realizadas 10 oficinas, beneficiando 350 jovens estudantes. Na 4ª edição do Arte na Comunidade, pretende-se realizar cinco oficinas de criação artística para 40 jovens estudantes da Comunidade Casa Virada. O projeto, orçado em R\$ 70.000,00, terá duração de 12 meses (de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2015) e contará com uma equipe de 10 profissionais (arte/educadores, professores e pessoal técnico), todos qualificados na sua área de atuação.



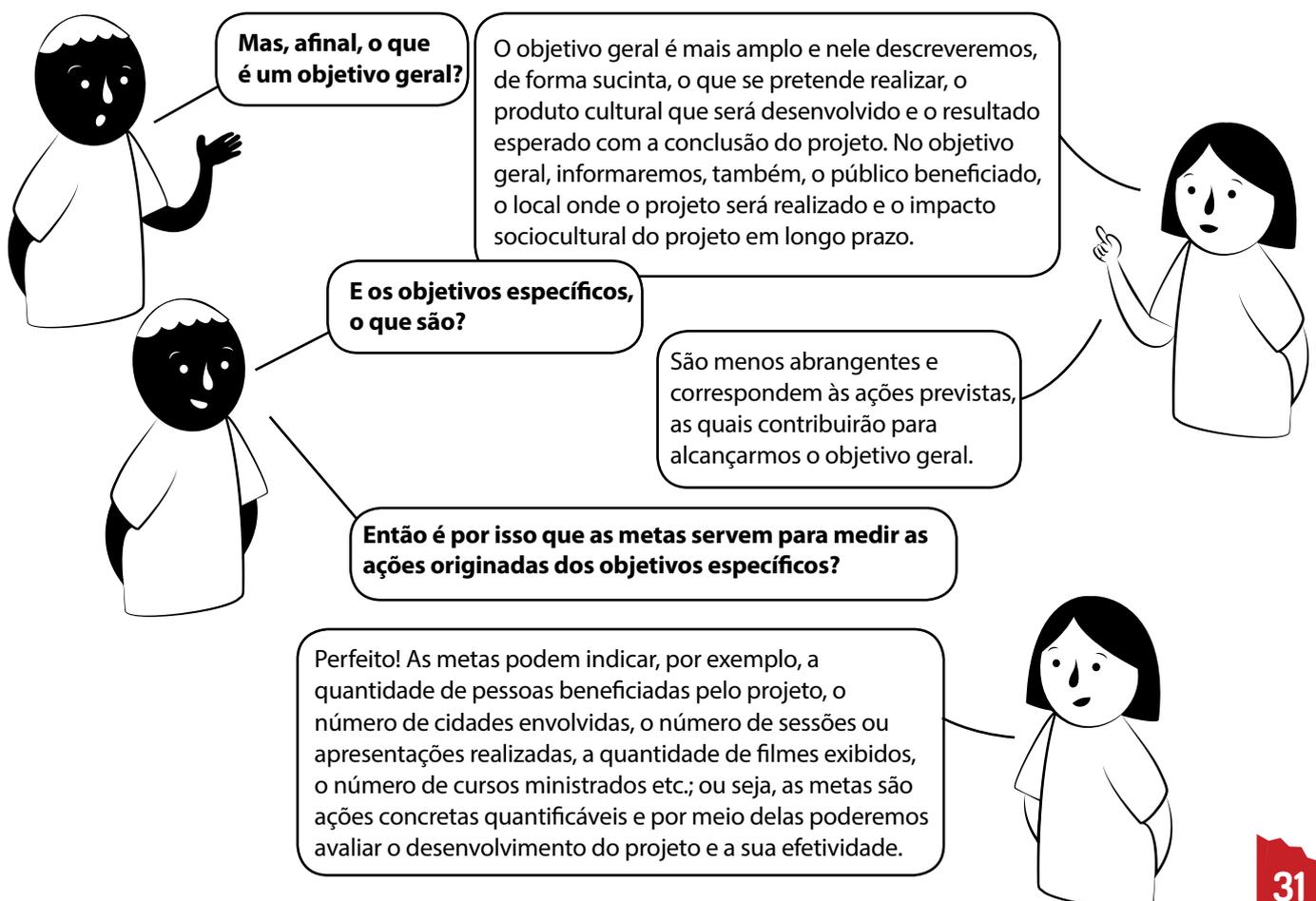
## 1.4. OBJETIVO

Elemento fundamental na construção de um projeto, o objetivo deverá ser muito bem definido, apresentado de forma clara e ser de fácil entendimento. Afinal, todas as atividades desenvolvidas ao longo do projeto cultural serão norteadas pelo objetivo a ser alcançado, sendo todos os esforços empregados para esse fim.

O quê?

### 1.4.1 Objetivo geral e específico

Antes de trilhar qualquer caminho, primeiro devemos saber para onde vamos. Na elaboração de um projeto cultural, chamamos o ponto final desse caminho de objetivos, que podem ser geral e específicos. Associadas aos objetivos específicos, temos as metas, que são o desdobramento das ações dos objetivos específicos e devem ser mensuráveis.



**EXEMPLO**

**Projeto:** Acessibilidade do Cine Teatro da Foz

**Objetivo geral:** O projeto Acessibilidade do Cine Teatro da Foz tem por objetivo realizar reformas estruturais nesse importante equipamento cultural, localizado na cidade de São Luiz (MA), visando a promover a acessibilidade e garantindo aos visitantes portadores de deficiência motora, a fácil circulação dentro de suas instalações. O projeto, que tem duração de 12 meses (de 1º de outubro de 2015 a 30 de setembro de 2016), beneficiará o público com mobilidade reduzida, temporal ou permanente, mediante adaptação de banheiros, instalação de rampas de acesso e adequação da sala de espetáculos.

**Objetivos específicos:**

- Adaptar os banheiros destinados ao público às normas vigentes de acessibilidade;
- Instalar rampas de acesso em todos os desníveis físicos do espaço;
- Adequar a sala de espetáculo para a utilização por cadeirantes;
- Promover ações de sensibilização sobre portadores de necessidades especiais;
- Tornar o cine teatro acessível, por meio da eliminação das barreiras arquitetônicas;
- Promover o acesso de pessoas com mobilidade reduzida às atividades do cine teatro.

**Metas:**

- Adequar dois banheiros às normas de acessibilidade, um masculino e um feminino;
- Instalar uma rampa de acesso na entrada do cine teatro;
- Instalar quatro rampas de acesso na área de circulação interna do cine teatro;
- Instalar uma rampa de acesso ao palco da sala de espetáculo;
- Reformar uma sala de espetáculo, adaptando-a às necessidades dos cadeirantes;
- Promover uma palestra sobre acessibilidade em espaços culturais para um público de cerca de 80 pessoas, formado por gestores culturais, funcionários de equipamentos culturais e interessados no tema.

**ERROS COMUNS****Apresentar objetivo pouco preciso**

Um objetivo mal definido, ambíguo ou difuso não nos permitirá ter a clareza necessária para traçar as ações que deverão ser realizadas para que o projeto aconteça como o esperado. O objetivo deve ser escrito de forma a não suscitar dúvidas ou sugerir diferentes interpretações a quem for avaliar o seu projeto. Deve ser claro, completo e conciso.

**Apresentar objetivos não relacionados entre si**

É importante ter atenção à definição de objetivos paralelos, que não tenham correlação entre si. Verifique se não é o caso de serem elaborados projetos distintos. Muitas vezes, objetivos díspares poderão ser obstáculo ou mesmo travar a realização do projeto como um todo.

**AGORA É COM VOCÊ**

**Defina o objetivo geral do seu projeto (em um parágrafo).**

---

---

---

---

**Apresente os objetivos específicos em tópicos (use o verbo no infinitivo).**

---

---

---

---

**Descreva as metas (não se esqueça de que as metas são quantificáveis).**

---

---

---

---

Por quê?

## 1.5. JUSTIFICATIVA

Neste item, iremos apresentar os motivos pelos quais pretendemos realizar o projeto e o que o torna culturalmente relevante para a sociedade. A justificativa deverá ser bem estruturada, baseada em argumentos sólidos, que convença os leitores da importância do seu projeto. Portanto, falaremos do mérito do projeto, do diferencial, originalidade e ineditismo do produto, relevância cultural, desdobramentos futuros etc.

### 1.5.1. Como fazer?

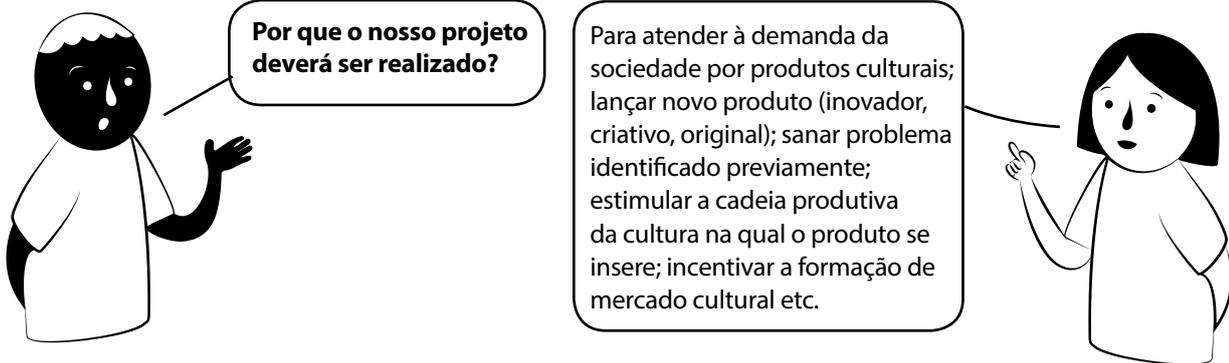
Ao redigir o texto da justificativa do projeto, existem algumas questões que podem nos ajudar. O ponto de partida poderá ser “por que o seu projeto deverá ser realizado?” A partir dessa pergunta central tente enumerar todas as razões que nos levam a acreditar no potencial do projeto e a querer realizá-lo.

Outras indagações fundamentais são: “em que contexto sociocultural o meu projeto está inserido?” e “que importância terá a sua realização para esse contexto?”. Para responder, além de nossa experiência, poderemos também lançar mão de dados, estudos, pesquisas, referências etc., para construir o nosso argumento.

O nosso argumento deverá ser bem construído, embasado e convincente, de forma que fique claro o que estamos propondo, a importância do que propomos e a nossa capacidade (artística, técnica, financeira etc.) de realizar o que propomos. Quem avaliará o nosso projeto, seja para que fim for, precisará ser convencido.

#### DICA!

*Precisaremos demonstrar a nossa competência, como produtor cultural e/ou proponente para realizar o projeto.*



## EXEMPLO

**Projeto:** 1ª Mostra Internacional de Curta de Animação Infantil

**Justificativa:** Apesar de inserida no circuito brasileiro do audiovisual, com a presença de diretores locais ganhadores de prêmios nacionais e internacionais de cinema, Recife (PE) apresenta uma oferta bastante pequena de filmes fora do circuito comercial. E no que diz respeito aos filmes de curta-metragem, a oferta é ainda mais inexpressiva.

Como forma de suprir essa demanda, promovendo a ampliação do acesso aos filmes de curta-metragem, bem como divulgando a produção audiovisual de animação infantil de outros países para o público local, o projeto Mostra Internacional de Curta de Animação Infantil pretende promover uma mostra com a exibição gratuita de 45 filmes de curta-metragem direcionados ao público infantojuvenil, mas não restrito a esses espectadores, uma vez que essa modalidade de obra audiovisual interessa a um público de qualquer idade.

Estima-se atingir um público de cerca de 1.500 pessoas, que, durante dois dias, assistirá aos curtas de animação infantil produzidos em 28 países: África do Sul, Alemanha, Argentina, Austrália, Brasil, Canadá, Chile, Cuba, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Finlândia, França, Japão, Holanda, Índia, Irlanda, Israel, Itália, México, Nova Zelândia, Palestina, Portugal, Peru, Romênia, Rússia, Turquia e Uruguai.

O projeto contará com a colaboração de uma equipe de profissionais qualificados, tanto na área do audiovisual quanto na área técnica de produção e gestão do projeto. O produtor cultural responsável pelo projeto possui uma larga experiência na produção de festivais e mostras de cinema.

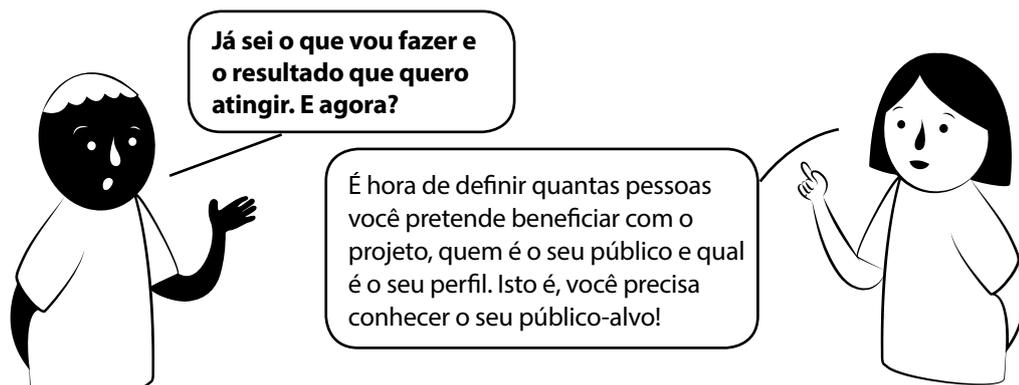


## 1.6. PÚBLICO-ALVO

Detalhamos nos itens anteriores o que pretendemos fazer e quais resultados esperamos atingir, mas, a quem se destina esse projeto? Qual é o perfil do público beneficiado? Esse público é formado por quem? Adultos? Crianças? Alunos de instituições de ensino? Professores? Público em geral? Quem são? Quantos são? De onde são?

É indiscutível a importância de obter o máximo de informação sobre o público-alvo, pois, conhecendo melhor o nosso público, poderemos planejar as ações do projeto de forma mais eficiente.

Pra quem?



### EXEMPLO

Suponhamos que uma das atividades propostas no nosso projeto seja uma oficina de teatro para jovens de uma comunidade específica.

**Ação:** Oficina de teatro para jovens da Comunidade Brejo Formoso.

**Estimativa de público:** 60 participantes.

**Perfil do público:** Jovens com idades compreendidas entre 13 e 17 anos, pertencentes às classes C, D ou E, matriculados em instituição de ensino.

### DICA!

*Ao estimarmos quantos jovens participarão da oficina do exemplo acima, poderemos prever no projeto todos os itens necessários para a realização da ação, como a locação de ônibus para o transporte desses jovens, o material de apoio caso necessário etc.*

Além do mais, por meio da estimativa do público beneficiado por projeto cultural, também poderemos:

- Ter uma previsão da receita do projeto;
- Convencer potenciais patrocinadores sobre a visibilidade do projeto e, obviamente, da sua marca;
- Possibilitar que a comissão avaliadora dos projetos submetidos a leis e editais de incentivo à cultura tenha a informação sobre a quantidade de pessoas que terão acesso ao produto a ser financiado.

E conhecendo o público por faixa-etária, classe social, localização geográfica etc., teremos a possibilidade de adequar a estratégia de comunicação. Uma informação mais precisa, inclusive, poderá nos levar a fazer determinadas adaptações ao próprio projeto com o objetivo de atingir mais pessoas e da melhor forma possível. Além do mais, conhecer o perfil do público-alvo poderá facilitar, e muito, encontrar o patrocinador mais adequado para apoiar o nosso projeto.



## ERROS COMUNS

### **Apresentar estimativa de público sem embasamento**

A estimativa do público-alvo não deve ser feita por meio de tentativas de acerto, ou seja, pelo “chute”. De fato, há projetos cujo público é mais facilmente mensurável (como é o caso da confecção de CD ou da produção de livro), enquanto outros, o público torna-se mais difícil de ser estimado (por exemplo, uma apresentação musical ao ar livre). Em casos como esses, quando não se tem uma noção clara do público a ser beneficiado, uma sugestão é recorrer ao histórico da própria organização na concepção de projetos similares, à capacidade do local do evento, ou mesmo, buscar informações em ações anteriores semelhantes.

## AGORA É COM VOCÊ

Identifique e quantifique seu público-alvo. Caso o projeto tenha diferentes ações, identifique o público por ação.

Ação 1 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Estimativa de público \_\_\_\_\_

Perfil do público \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ação 2 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Estimativa de público \_\_\_\_\_

Perfil do público \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# Com quem?

## 1.7. EQUIPE DO PROJETO

Agora, vamos pensar quais são os profissionais que irão compor a equipe do projeto. Vamos avaliar com quem trabalharemos para desenvolver o produto e atingir nosso objetivo. Pensaremos as funções, os profissionais e as competências necessárias para que cada tarefa seja executada da melhor forma. Lembrando que todos os integrantes da equipe desempenham um papel essencial para que o projeto seja realizado com sucesso.

*Para termos uma equipe que, de fato, funcione de forma eficaz, será necessário que o coordenador do projeto faça a devida integração dos profissionais da equipe, distribuindo as tarefas de forma clara e bem definida para todos os envolvidos e supervisionando, junto com cada profissional em questão, o seu andamento e o que deve ser alterado ou ajustado.*

**Qual é a melhor maneira de montar uma equipe?**

O ideal é contratar profissionais com experiência em sua área de atuação, sobretudo os que vão assumir funções-chave dentro do projeto, pois muito provavelmente não haverá tempo para treinar os colaboradores, uma vez que projetos culturais normalmente possuem período curto de execução.

**Então ter experiência é o suficiente?**

Não, além de possuir experiência, o profissional convidado a participar do projeto também deverá estar apto a trabalhar em equipe, pois todo projeto precisa de uma equipe coesa e em sintonia, unida para atingir um fim comum.



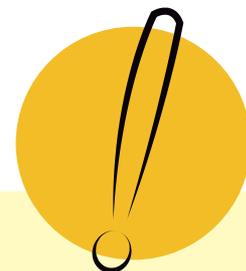
A experiência comprovada também deve ser levada em consideração na hora de contratarmos prestadores de serviço e fornecedores para o projeto. A seleção desses profissionais deverá ser realizada de forma criteriosa, pois, pouca experiência ou baixa qualidade do serviço prestado poderá comprometer o sucesso do projeto.

Assim, uma apresentação musical, por exemplo, poderá ser prejudicada se a empresa contratada para a colocação do som não corresponder às expectativas do público ou a do próprio contratante. No final das contas, será o nosso produto cultural que aparecerá ao público e que será avaliado negativamente, e não a empresa de som. Então, não leve em conta apenas o valor da proposta financeira dos prestadores de serviço e fornecedores. Antes de contratar, pesquise, peça referências, veja portfólios.

### 1.7.1. Montando a equipe

Listaremos todas as atividades necessárias para que o projeto aconteça. Essa listagem deverá ser exaustiva. Em seguida, avaliaremos quais funções são mais apropriadas para a realização das atividades. Então, pensaremos nos nomes de profissionais aptos a compor a equipe. Caso não tenhamos ainda definido o profissional que assumirá a função, colocaremos uma observação ao lado.

Todos os profissionais da equipe são peças fundamentais para o êxito do projeto, todavia, na construção da ficha técnica vamos apresentar a equipe principal, ou seja, aqueles profissionais diretamente ligados ao projeto.



*Essa listagem completa além de nos apresentar a necessidade do projeto em relação a recursos humanos, também nos será útil na construção das ETAPAS DE TRABALHO, do CRONOGRAMA e do ORÇAMENTO, que veremos nos capítulos a seguir.*

## EXEMPLO

### Vamos a um exemplo de equipe

Equipe do projeto Temporada de apresentações musicais do quinteto de cordas <i>Os contemporâneos</i>		
ATIVIDADE	FUNÇÃO	NOME
Reserva/confirmação das pautas dos locais de apresentação	Assistente de produção	Carlos Araújo
Reservas do hotel para músico convidado		
Reserva do local para os ensaios		
Aquisição de bilhete de avião para músico convidado	Produção	Beatriz Oliveira
Contratação de transporte para deslocamento do quinteto		
Contratação de serviço de iluminação		
Contratação de serviço de som		
Contratação de geradores		
Contratação de montagem e desmontagem		
Seleção do repertório musical	Diretor musical	Beto Silveira
Coordenação da equipe	Coordenador do projeto	
Realização dos ensaios	Músicos	Quinteto de cordas Os contemporâneos
Realização das apresentações		
Criação da identidade visual do projeto	Designer	(a definir)
Criação das peças gráficas de divulgação		
Divulgação do projeto na mídia	Assessor de imprensa	Joana Brandão
Divulgação do convite virtual ao mailing list		
Atualização do site e das redes sociais		
Montagem do clipping sobre o projeto		
Registro fotográfico	Fotógrafo	(a definir)
Pagamento aos fornecedores e prestadores de serviço	Coordenador administrativo-financeiro	Sérgio Filho
Acompanhamento do projeto		
Contabilidade do projeto	Contador	João Ramos



Assim, terminada essa lista, saberemos quantos e quais profissionais serão necessários para a realização do projeto, bem como a sua função, conforme tabela abaixo.

FUNÇÃO	QUANT	NOME
Assistente de produção	1	Carlos Araújo
Produção	1	Beatriz Oliveira
Coordenação/Direção musical	1	Beto Silveira
Músico - violino	2	Marcelo Castro e Maristela Medeiros
Músico - viola	1	Ricardo Reis
Músico - violoncelo	1	Jorge Souza
Músico - contrabaixo	1	Luis Paulo
Assessor de imprensa	1	Joana Brandão
Coordenador administrativo-financeiro	1	Sérgio Filho
Contador	1	João Ramos
Designer	1	(a definir)
Fotógrafo	1	(a definir)



**ERROS COMUNS****Contar com profissional e/ou com serviço voluntário sem consulta prévia**

Um dos erros mais comuns na construção da equipe do projeto é não realizar contato prévio com os profissionais escalados para fazer parte da equipe, acertando valores dos serviços, funções assumidas, cronogramas etc. Sem um acordo prévio, não deveremos supor que determinado profissional participará do nosso projeto; muito menos como parceiro, ou seja, sem qualquer remuneração. E nunca se esqueça de pedir carta de anuência ou documento similar que declare o interesse e compromisso do profissional em participar do seu projeto, bem como a forma dessa participação. Esse simples trâmite burocrático nos resguardará de problemas futuros, além de ser exigido em alguns editais.

**Não delegar as tarefas**

Esse erro também é muito comum, principalmente se temos um perfil centralizador. É o seu caso? Então é hora de rever essa prática, pois mesmo em projetos menos complexos, será necessário delegar tarefas para o bem do próprio projeto. Conte com profissionais de confiança e experientes na tarefa a ser desempenhada. Assim, será muito mais fácil delegar.

**Envolver profissionais com pouca ou nenhuma experiência nas tarefas assumidas no projeto**

Como foi dito acima, principalmente em funções essenciais para o desenvolvimento do projeto, deve-se requerer profissionais competentes e com experiência na área assumida.

**Não criar uma equipe harmônica**

Um projeto só se desenvolverá com tranquilidade se possuir uma equipe coesa e consciente de seu papel. Cabe ao coordenador do projeto (ou profissional que assuma função similar) promover essa harmonia.

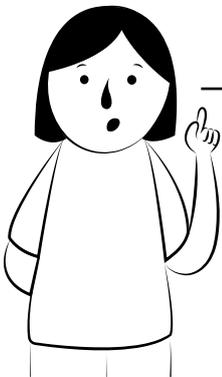


## 1.8. ETAPAS DE TRABALHO

Para que um projeto cultural seja realizado, diversas atividades deverão ser planejadas, propostas, executadas e acompanhadas. Neste item, também conhecido como etapas de realização ou estratégias de ação, descreveremos detalhadamente todas as atividades necessárias para que os objetivos traçados para o nosso projeto sejam devidamente alcançados. As atividades deverão ser agrupadas em etapas, ordenadas cronologicamente, com datas de início e de fim. Assim, saberemos o tempo previsto para a execução de cada etapa.

### 1.8.1. Pré-produção, produção e pós-produção

As etapas de realização de um projeto são a pré-produção, a produção e a pós-produção. Vamos ver cada uma delas?



Na etapa de **pré-produção**, acontecem todos os serviços e atividades iniciais que darão suporte à execução do projeto; na **produção**, que é a etapa da operacionalização do projeto, acontecem as atividades associadas à sua execução; e, na etapa de **pós-produção**, serão realizadas todas as atividades necessárias para a avaliação, a consolidação dos resultados alcançados e o encerramento do projeto.

Todavia, em projetos culturais, habitualmente apresentamos as atividades de forma mais categorizada, agrupando as ações de divulgação e comercialização, bem como as de administração e acompanhamento do projeto. Dessa forma, teremos as seguintes etapas de trabalho:

**Pré-produção ou preparação** - Atividades preliminares;

**Produção ou execução** - Atividades diretamente associadas à confecção do produto cultural. Ou seja, atividades de produção propriamente ditas;

Como?

Quando?



#### SAIBA MAIS

*As etapas de trabalho norteiam a construção do orçamento e do cronograma de atividades do projeto cultural e, portanto, um formato mais detalhado além de facilitar a identificação das atividades pertencentes exclusivamente à etapa de produção, eixo central do projeto, é o que melhor nos auxilia na construção do orçamento.*

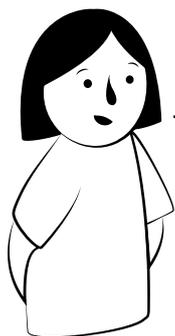
Por onde devo começar na definição das etapas?



Primeiro listaremos cada uma das atividades e dos serviços necessários para alcançarmos os objetivos propostos inicialmente.



Com essa lista em mãos, agruparemos as atividades em etapas de realização, ordenadas cronologicamente, com respectivas datas de início e fim.



**Divulgação e comercialização** - Atividades relativas à comunicação do projeto e à venda do produto;

**Administração e acompanhamento** - Atividades de gestão (financeira, logística, de recursos humanos), de acompanhamento, de controle e de encerramento do projeto.

## EXEMPLO

**Produto:** Apresentação de 10 concertos de música sinfônica brasileira.

**Duração do projeto:** Seis meses (de 1º de março a 31 de agosto de 2015).

**Realização dos concertos:** Entre 15 de junho e 15 de julho de 2015.

### Etapas de Trabalho:

**Pré-produção** – Dois meses (de 1º de março a 30 de abril de 2015).

- Contratação de assistente de produção;
- Seleção do repertório musical;
- Realização dos ensaios;
- Confirmação das pautas pré-agendadas dos teatros;
- Contratação do serviço de transporte para o traslado dos músicos, equipe e instrumentos;
- Busca por patrocinadores e apoiadores para o projeto.

**Produção** – Dois meses e meio (de 1º de maio a 15 de julho de 2015).

- Locação de equipamento de som;
- Locação de equipamento de luz;
- Locação de gerador de energia;
- Realização dos concertos musicais;
- Realização do registro fotográfico dos concertos;
- Realização do registro integral em vídeo dos concertos. ▶

**Divulgação/Comercialização** – Três meses (de 1º de maio a 31 de julho de 2015).

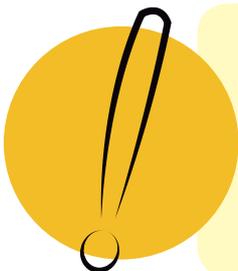
- Criação da identidade visual do projeto;
- Elaboração dos textos de divulgação e promoção do projeto;
- Revisão dos textos;
- Criação das peças de divulgação e promoção do projeto;
- Impressão do cartaz (formato A3, 4x0 cor papel couché – 500 unidades);
- Confecção de banner (formato 250 x 90 cm, 4x0 cor, lona – 2 unidades);
- Impressão do programa de concerto (formato 15 x 21 cm, fechado, 4x4 cor);
- Divulgação do projeto em sites, blogs e redes sociais e mídias impressas;
- Distribuição dos cartazes em instituições culturais e de ensino;
- Organização de clipping do projeto.

**Administração e acompanhamento** – Seis meses (de 1º de março a 31 de agosto de 2015).

- Execução financeira (pagamento dos serviços prestados pelos fornecedores, prestadores de serviço e pessoal da equipe, bem como dos impostos devidos);
- Acompanhamento e gestão do projeto (físico e financeiro);
- Contratação de serviço de consultoria contábil e jurídica;
- Prestação de contas;
- Elaboração do relatório final.

Assim, temos:

Março/2015	Abril/2015	Maió/2015	Junho/2015	Julho/2015	Agosto/2015
Pré-produção		Produção			
Administração e acompanhamento físico-financeiro					
	Divulgação/Comercialização				



*Note que algumas atividades deverão ser realizadas para que outras aconteçam, por exemplo, a criação da identidade visual do projeto precede a confecção do material gráfico de divulgação. Entretanto, algumas atividades poderão coincidir no tempo independentemente da etapa a que estejam associadas, por exemplo, a locação dos equipamentos de som, luz e energia poderá acontecer simultaneamente à criação da identidade visual, pois são atividades paralelas, que não dependem uma da outra.*

Não há um modelo único para a construção das etapas de trabalho. Cada produtor deverá elaborar esse item da forma mais apropriada para comunicar, a todos os interessados, como pretende realizar o seu projeto. Porém, não poderemos esquecer que quando estruturamos adequadamente as etapas de trabalho, demonstramos nossa capacidade de planejar e conhecer o nosso próprio projeto cultural.

## AGORA É COM VOCÊ

**Liste todas as atividades que deverão ser realizadas para que o objetivo do seu projeto seja alcançado. Ordene as atividades por etapas, prevendo o prazo de duração e respectivas datas de início e fim de execução das etapas.**

### 1. Pré-produção

---

---

---

### 2. Produção

---

---

---

### 3. Divulgação/comercialização

---

---

---

### 4. Administração/acompanhamento

---

---

---

## 1.9. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Um projeto cultural tem prazo previsto para ser realizado e suas atividades devem ser situadas ao longo desse período. Para estruturar todas as atividades em uma sequência temporal lógica, utilizaremos o cronograma de atividades como ferramenta de planejamento, que deverá estar coerente com as ETAPAS DE TRABALHO, apresentadas anteriormente.

Portanto, o cronograma de atividades nos auxiliará a:

- Saber quando começa e termina cada etapa do projeto;
- Identificar o período previsto para a realização de cada atividade;
- Definir a sequência das atividades, ou seja, quais são as primeiras atividades a serem realizadas, quais atividades acontecerão simultaneamente e quais serão pré-requisito para que outras aconteçam;
- Acompanhar e controlar o andamento das atividades no que diz respeito ao tempo, identificando possíveis atrasos e antecipações;
- Tomar decisões mais precisas para alcançar o resultado esperado dentro do prazo estabelecido inicialmente.

Quando?



**EXEMPLO**

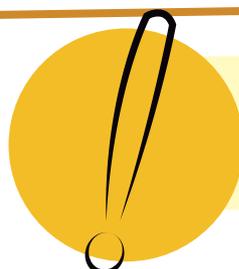
**Vamos a um exemplo de cronograma de atividades**

**Projeto:** Apresentação de peça teatral em três cidades do interior de São Paulo (Campinas, Mogi Mirim e Bauru).

**Duração do projeto:** Seis meses (de 1º de maio a 30 de outubro de 2015).

**Cronograma de atividades:**

Etapa/Atividade	2015											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Pré-produção</b>												
- Confirmação dos hotéis												
- Confirmação das pautas dos teatros												
- Locação de transporte para atores e equipe do projeto												
- Contratação do assistente de produção local (em cada cidade)												
- Ensaios												
<b>Produção/Execução</b>												
- Apresentação da peça em Campinas												
- Registro videográfico da 1ª apresentação												
- Apresentação da peça em Mogi Mirim												
- Apresentação da peça em Bauru												
- Registro videográfico da última apresentação												
- Registro fotográfico das peças teatrais												
<b>Divulgação/Comercialização</b>												
- Criação da identidade visual do projeto												
- Criação das peças gráficas de divulgação												
- Impressão dos ingressos												
- Impressão dos cartazes												
- Confecção dos banners												
- Distribuição das peças de divulgação do projeto												
- Divulgação do projeto em rádios locais												
- Venda e distribuição dos ingressos												
- Organização do clipping do projeto												
<b>Administração físico-financeira</b>												
- Acompanhamento e gestão do projeto (físico e financeiro)												
- Execução financeira												
- Serviço de consultoria contábil												
- Serviço de consultoria jurídica												
- Elaboração da prestação de contas												
- Elaboração do relatório de execução (relatório final)												



Esse é um dos diversos modelos de cronograma de atividades que poderemos construir. Nele, visualizamos facilmente o período de realização das etapas e de cada uma das atividades.

No exemplo abaixo, utilizamos um fragmento da tabela anterior para ilustrar outra forma de apresentar um cronograma de atividades

Etapa/Atividade	JAN	FEV	MAR	ABR	Maio/2015				Junho/2015				Julho/2015				Agosto/2015				SET	OUT	NOV	DEZ			
					1ªs	2ªs	3ªs	4ªs	1ªs	2ªs	3ªs	4ªs	1ªs	2ªs	3ªs	4ªs	1ªs	2ªs	3ªs	4ªs							
<b>Pré-produção</b>																											
Confirmação dos hotéis																											
Confirmação das pautas dos teatros																											
Locação de transporte para atores e equipe do projeto																											
Contratação do assistente de produção local																											
Ensaios																											
<b>Produção/Execução</b>																											
Apresentação da peça em Campinas																											
Registro videográfico da 1ª apresentação																											
Apresentação da peça em Mogi Mirim																											
Apresentação da peça em Bauru																											
Registro videográfico da última apresentação																											
Registro fotográfico das peças teatrais																											

Neste caso, os meses estão divididos em semanas e conseguimos ter uma noção mais clara do período de execução das atividades. Com base no cronograma acima sabemos, por exemplo, que a confirmação dos hotéis e das pautas dos teatros está prevista para ser realizada nas duas primeiras semanas de maio de 2015.



*Um cronograma de atividades deverá ser estruturado em forma de tabela para que haja, por parte do leitor, uma rápida visualização e identificação das atividades por período de tempo.*

*A unidade de medida de tempo poderá ser mês, quinzena, semana ou dia. Isso depende de cada projeto. No entanto, ela deverá aparecer de forma uniformizada para facilitar a leitura do cronograma.*

*Um cronograma mais detalhado poderá, ainda, apresentar o nome do responsável por cada atividade, bem como a quantidade de dias necessários para a sua execução.*

**Como devo fazer?**

Tenha em mãos uma lista com todas as atividades necessárias para que o projeto seja realizado. Se necessário, recorra às ETAPAS DE TRABALHO e em seguida, defina o período previsto para a realização de cada atividade, pois, dessa forma, saberá quanto tempo será necessário para a sua execução.

**Isso quer dizer que vou listar as atividades e estimar o seu tempo de duração?**

Isso! Você vai classificar as atividades de acordo com as etapas de realização do projeto cultural, isto é, pré-produção, produção ou execução, divulgação/comercialização e administração e acompanhamento do projeto.



## ERROS COMUNS

### **Cronogramas com prazos imprecisos para a realização das atividades**

Se não tivermos certo domínio sobre alguma atividade a ser executada durante o projeto, o ideal é conversarmos com o profissional que a desempenhará ou então lançarmos mão de uma boa pesquisa, pois precisamos ter muito cuidado para não propormos prazos impossíveis de serem executados.

### **Agendas destoantes**

Antes de construir um cronograma de atividades, é fundamental entrar em contato com os envolvidos com o projeto, sobretudo com os artistas, para que possam conciliar suas agendas com o período de realização do projeto.

## 1.10. ORÇAMENTO

Trata-se do plano financeiro no qual serão apresentadas todas as despesas necessárias para que o nosso projeto seja realizado. O orçamento deverá ter uma estrutura lógica e ser coerente com as necessidades do projeto e com os valores de mercado.

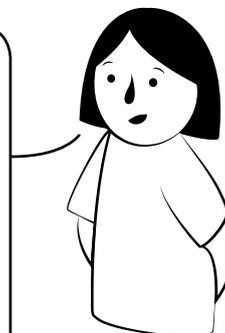
Apesar de trabalharmos com uma estimativa orçamentária, sobretudo por causa da lacuna temporal que normalmente existe entre a finalização do orçamento e o início de execução do projeto, esse instrumento financeiro deverá ter a sua construção sempre apoiada em informações adequadas e valores reais do mercado cultural.



**Orçamento? Vou precisar da sua ajuda novamente!**

Ok, vamos listar todos os itens necessários para a realização do projeto. Faremos isso a partir das informações apresentadas nas ETAPAS DE TRABALHO e no CRONOGRAMA para que possamos especificar as atividades que demandem recursos financeiros.

Pensaremos nos profissionais e empresas que serão contratados, na locação de bens, materiais e espaços, na confecção de material de divulgação, no transporte de pessoal, de equipamentos e obras, na hospedagem e alimentação. A partir dessa lista, solicitaremos as propostas financeiras a fornecedores e prestadores de serviço para orçarmos os valores de cada uma das rubricas.



Quanto?



*Um orçamento mal elaborado prejudicará as negociações com financiadores, parceiros e, ainda, comprometer a execução do projeto.*

## EXEMPLO

**Produto:** Exposição de arte.

**Duração do projeto:** Quatro meses.

**Necessidades:**

- 03 artistas;
- 01 produtor;
- 01 curador;
- 01 assistente de curadoria;
- 01 coordenador do educativo;
- 05 arte/educadores;
- 01 coordenador administrativo-financeiro;
- 01 secretária;
- 01 designer gráfico;
- 01 assessor de imprensa;
- 01 fotógrafo;
- 01 contador;
- 01 assessor jurídico;
- 01 auxiliar de serviços gerais;
- Montagem e desmontagem;
- Locação de mobiliário expositivo;
- Locação de equipamento de iluminação;
- Transporte das obras;
- Seguro para as obras;
- Confecção de convite;
- Confecção da sinalização;
- Confecção do livreto do educativo;
- Confecção de cartaz;
- Anúncio de rádio;
- Locação de toldo para a abertura.



É importante lembrar que, na fase de construção do orçamento, quanto mais envolvermos os profissionais que trabalharão conosco no projeto, menor será o risco de considerarmos valores incertos e maior será o grau de segurança na execução do projeto.

Entretanto, caso não seja possível obtermos todas as propostas, ou se ainda não soubermos qual empresa ou profissional contrataremos para um determinado serviço, o ideal é lançarmos mão de uma boa pesquisa de preços e utilizarmos valores de mercado para compor esses itens de despesa. Uma vez pronta essa listagem com os seus respectivos valores, começaremos a detalhar cada um dos itens de despesa, ou seja, as rubricas do orçamento, apresentando:



### SAIBA MAIS

*Entre 2011 e 2012, o Ministério da Cultura (MinC), em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), publicou boletins de preços com valores de serviços e mão de obra do mercado cultural das diferentes regiões brasileiras, tomando como base seis capitais: Belém, Recife, Brasília, Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro.*

*Apesar de ter sido encomendada para dar apoio às avaliações de projetos culturais submetidos à renúncia fiscal via Lei Rouanet, pesquisas como essa também ajudam os produtores culturais, que pretendem submeter seus projetos a leis e editais de fomento à cultura, a terem uma visão mais ampla e real dos valores praticados no mercado em que atuam.*

*Todas as pesquisas estão disponibilizadas no site do Ministério da Cultura [<http://www.cultura.gov.br/>].*

*A lista completa com todos os boletins disponibilizados encontra-se no item REFERÊNCIAS, desta cartilha.*



*Entendendo melhor a ocorrência. De acordo com o exemplo exposto, como vamos precisar de cinco arte/educadores, que receberão valor idêntico por seu serviço e trabalharão o mesmo período de tempo no projeto (ou seja, o meu item de despesa se repetirá cinco vezes), para não criarmos na planilha orçamentária uma linha diferente para cada um dos cinco arte/educadores, recorreremos ao item ocorrência para simplificar a inclusão da informação na planilha.*

*Para isso, basta apresentar o número de vezes que o meu item de despesa se repete.*

Uma vez pronta essa listagem com os seus respectivos valores, começaremos a detalhar cada um dos itens de despesa, ou seja, as rubricas do orçamento, apresentando:

**Descrição** – É a descrição do item de despesa;

**Unidade** – É a unidade de medida do item de despesa (em hora, dia, mês, semana, cachê, km, serviço, verba etc.);

**Quantidade** – É a quantidade de unidades que utilizaremos no item de despesa;

**Ocorrência** – É a quantidade de vezes que iremos precisar deste mesmo item de despesa;

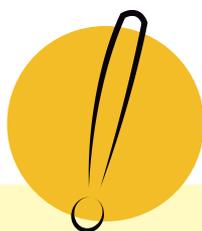
**Valor unitário** – É preço unitário do item de despesa;

**Valor total** - É o cálculo do valor unitário multiplicado pela quantidade de unidades e pelo número de ocorrências.

### Vamos voltar ao exemplo

Contrataremos cinco arte/educadores para que trabalhem no projeto durante quatro meses, recebendo, cada um deles, R\$ 500,00 por mês. Desta forma, teremos:

DESCRIÇÃO	UNIDADE	QUANTIDADE	OCORRÊNCIA	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
arte/educador	mês	4	5	R\$ 500,00	R\$ 10.000,00



*A Lei Rouanet, por exemplo, define um teto de 15% do total do orçamento para as despesas com atividades de natureza administrativa e 20% para as despesas relativas à divulgação do projeto.*

Após o detalhamento das rubricas do orçamento, distribuiremos os itens de despesa de acordo com a etapa correspondente, como vimos em ETAPAS DE TRABALHO: pré-produção, produção, divulgação/comercialização e administração e acompanhamento (ou, simplesmente, custos administrativos).

O agrupamento dos itens de despesa nas respectivas etapas nos dará uma noção mais clara dos custos relativos ao produto cultural, ou seja, os custos exclusivamente de produção. Além do mais, há mecanismos de incentivo à cultura que determinam percentual máximo para algumas etapas do projeto e essa estrutura orçamentária facilitará o nosso controle.

Poderemos, ainda, destacar no orçamento a etapa relativa às despesas com impostos e seguros. Em alguns mecanismos, essa separação faz-se necessária.

O ideal é que o orçamento seja construído em planilha eletrônica, como o Excel da Microsoft, ou programa equivalente, pois, dessa forma, poderemos usar as fórmulas apropriadas para calcular corretamente os valores, evitando possíveis erros de cálculo.

### 1.10.1. Desatualização orçamentária

Mesmo utilizando os preços apresentados em propostas financeiras fornecidas pelos prestadores de serviços e fornecedores, um orçamento será sempre uma estimativa e, portanto, correremos o risco de termos nossos valores defasados em face de flutuações de mercado. Para tentar minimizar esse risco, uma sugestão é solicitar aos profissionais que prestarão serviço, um orçamento com valores previstos para a data de realização do projeto.

Caso não seja possível, outra sugestão é, ao construir as rubricas de despesas, atualizá-las de acordo com um índice oficial de inflação, para que tenhamos as rubricas atualizadas com base na inflação prevista para o período de execução do projeto.

Como há diferentes índices de inflação para medir as variações de preços, com diferentes metodologias e medidos por diferentes órgãos, sugerimos utilizar o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) medido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que é o índice de inflação oficial utilizado pelo Banco Central (Bacen) para medir a inflação brasileira.



*No caso de projeto aprovado na lei federal de incentivo à cultura, se comprovarmos que existe um déficit orçamentário que limita ou engessa a execução do projeto, poderemos Ministério da Cultura uma complementação do valor autorizado para a captação, desde que esta não ultrapasse 50% do orçamento aprovado e que o proponente já tenha captado pelo menos 50% do valor autorizado em portaria.*

*No entanto, a necessidade desta suplementação de valor deverá ser demonstrada e fundamentada.*

## 1.10.2. Impostos

Em relação ao pagamento à **pessoa física**, devemos levar em conta que:

O imposto de responsabilidade do proponente (pagador do serviço) deverá ser devidamente calculado e contemplado no orçamento em rubrica específica para essa despesa. É o caso do INSS de responsabilidade do projeto, com alíquota de 20%.

Por exemplo:

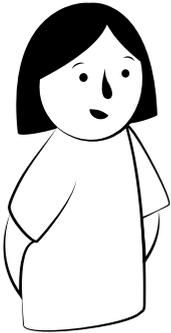
ETAPA	DESCRIÇÃO	UNIDADE	QUANT	OCORRÊNCIA	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Produção/Execução	artista	cachê	1	2	R\$ 3.000,00	R\$ 6.000,00
Imposto/Recolhimento	INSS	alíquota	20%	1	R\$ 6.000,00	R\$ 1.200,00
						<b>R\$ 7.200,00</b>

**Quer dizer que eu devo calcular o cachê já acrescido do imposto?**

Sim. Neste caso, cada artista receberá R\$3.000,00 (valor bruto) de cachê. Entretanto, a despesa para o projeto com esses profissionais não será apenas de R\$ 6.000,00, mas sim de R\$ 7.200,00, já que sobre o valor do cachê incidirá o cálculo de 20% de responsabilidade tributária do proponente. Também caberá ao proponente fazer a retenção desse valor para futuro repasse à Previdência Social.

**E o imposto de responsabilidade de quem recebe o pagamento?**

Os impostos de responsabilidade do prestador do serviço serão descontados do valor bruto do pagamento acordado e recolhidos para posterior repasse ao governo, estado e/ou município. Neste caso, só teremos que nos preocupar em apresentar no orçamento o valor bruto acordado com o prestador de serviço. São exemplos desses impostos o Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF) e o Imposto sobre Serviço (ISS).



Com relação aos serviços prestados por pessoa jurídica, devemos considerar no orçamento o valor bruto acordado para o pagamento da prestação do serviço. Esse pagamento deverá ser realizado mediante a apresentação de nota fiscal e recibo, que, entre outras informações necessárias para o projeto, deverá ter discriminados os impostos retidos na fonte, se for o caso. Você verá mais adiante, no item referente à realização dos pagamentos, em EXECUÇÃO DO PROJETO, o detalhamento dessas informações.

Com base no exemplo da exposição de arte, poderemos montar o seguinte orçamento:

DESCRIÇÃO	UNIDADE	QUANTIDADE	OCORRÊNCIA	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
<b>Pré-produção</b>					
Assistente de curadoria	serviço	1	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
<b>Sub-total</b>					<b>R\$ 1.500,00</b>
<b>Produção/Execução</b>					
Artista plástico	cachê	3	1	R\$ 4.000,00	R\$ 12.000,00
Curador	serviço	1	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Produtor	mês	4	1	R\$ 2.000,00	R\$ 8.000,00
Coordenador do educativo	serviço	1	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Arte/educadores	mês	4	5	R\$ 500,00	R\$ 10.000,00
Secretária	serviço	1	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Fotógrafo	diária	3	1	R\$ 1.000,00	R\$ 3.000,00
Transporte de obras	serviço	2	1	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
Locação do mobiliário expositivo	mês	3	1	R\$ 2.000,00	R\$ 6.000,00
Locação de equipamento de iluminação	mês	3	1	R\$ 1.500,00	R\$ 4.500,00
Montagem e desmontagem	serviço	1	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Locação de toldo	serviço	1	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
<b>Sub-total</b>					<b>R\$ 58.800,00</b>
<b>Divulgação/Comercialização</b>					
Designer gráfico	serviço	1	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Assessor de imprensa	serviço	1	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Confecção do convite	unid.	2.000	1	R\$ 0,30	R\$ 600,00
Confecção da sinalização	serviço	1	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Confecção do cartaz	unid.	200	1	R\$ 1,50	R\$ 300,00
Confecção do livreto do educativo	unid.	2.000	1	R\$ 2,50	R\$ 5.000,00
Anúncio de rádio (spot de 30", 2 inserções)	serviço	1	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
<b>Sub-total</b>					<b>R\$ 14.200,00</b>

<b>Administração e acompanhamento</b>					
Coordenador administrativo-financeiro	mês	4	1	R\$ 2.000,00	R\$ 8.000,00
Assessor jurídico	serviço	1	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Contador	serviço	1	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Auxiliar de serviços gerais	mês	4	1	R\$ 400,00	R\$ 1.600,00
<b>Sub-total</b>					<b>R\$ 13.100,00</b>
<b>Impostos/recolhimentos/seguros</b>					
INSS	taxa	20%	1	R\$ 31.400,00	R\$ 6.280,00
Seguro de obras	serviço	1	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
<b>Sub-total</b>					<b>R\$ 11.280,00</b>
<b>TOTAL</b>					<b>R\$ 98.880,00</b>

**Nota:** O valor para a base de cálculo dos 20% do INSS apresentado no orçamento acima (R\$ 31.400,00) refere-se aos pagamentos de serviços prestados por pessoa física. Neste caso, os serviços do assistente de curadoria, do artista plástico, do coordenador do educativo, dos arte/educadores, da secretária, do fotógrafo e do auxiliar de serviços gerais.

Em resumo:

<b>ETAPA</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>%</b>	
Pré-produção	R\$ 1.500,00	1,5%	[ou seja, 1.500,00/98.880,00 = 1,5%]
Produção/Execução	R\$ 58.800,00	59,5%	[ou seja, 58.800,00/98.880,00 = 59,5%]
Divulgação/Comercialização	R\$ 14.200,00	14,4%	[ou seja, 14.200,00/98.880,00 = 14,4%]
Administração e acompanhamento	R\$ 13.100,00	13,2%	[ou seja, 13.100,00/98.880,00 = 13,2%]
Impostos/recolhimentos/seguros	R\$ 11.280,00	11,4%	[ou seja, 11.280,00/98.880,00 = 11,4%]
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 98.880,00</b>	<b>100%</b>	



A partir da listagem anterior, separe os itens que entrarão como despesa e orce os seus valores. Lembre-se de consultar os profissionais e fornecedores para que os preços considerados no orçamento sejam adequados ao preço de mercado. Construa o orçamento no Excel, ou planilha eletrônica similar, agrupando as rubricas de acordo com as suas etapas de realização. Veja a tabela abaixo:

DESCRIÇÃO	UNIDADE	QUANTIDADE	OCORRÊNCIA	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
<b>Pré-produção</b>					
<b>Sub-total</b>					
<b>Produção/Execução</b>					
<b>Sub-total</b>					
<b>Divulgação/Comercialização</b>					
<b>Sub-total</b>					
<b>Administração e acompanhamento</b>					
<b>Sub-total</b>					
<b>Impostos/recolhimentos/seguros</b>					
<b>Sub-total</b>					
<b>TOTAL</b>					

## ERROS COMUNS

### Apresentar rubricas fechadas.

Lembre-se, tanto para o nosso próprio controle quanto para um maior entendimento de terceiros da composição das despesas do projeto, é fundamental apresentarmos rubricas de forma clara e detalhada.

Vamos a um exemplo: Confeção de CD de áudio.

DESCRIÇÃO	UNIDADE	QUANT	OCORRÊNCIA	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
confeção de CD	unid.	2.000	1	R\$ 7,35	R\$ 14.700,00
					<b>R\$ 14.700,00</b>

Além do preço da prensagem, no valor unitário acima foram diluídos os valores referentes à masterização e à confeção da capa e do encarte do CD. Portanto, da forma como está apresentada, essa rubrica não reflete o valor unitário real e deverá ser desagregada para uma maior transparência.

DESCRIÇÃO	UNIDADE	QUANT	OCORRÊNCIA	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
masterização	serviço	1	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
prensagem	unid.	2.000	1	R\$ 1,85	R\$ 3.700,00
capa e encarte	unid.	2.000	1	R\$ 4,00	R\$ 8.000,00
					<b>R\$ 14.700,00</b>

### Contar com serviço voluntário, bens emprestados e cessão de espaço sem consulta prévia e devida anuência.

Para que tenhamos um projeto sólido e viável é vital. Não podemos construir o nosso plano orçamentário em cima de suposições. Todas as necessidades para a realização do projeto devem ser mensuradas e não devemos contar com serviço algum, em forma de parceria ou de apoio, sem uma consulta prévia ao profissional e sua devida aceitação por escrito. Igualmente, assumimos alto risco ao considerar, sem acordo prévio, a utilização de bens, equipamentos, materiais ou espaços cedidos.

Todavia, caso as parcerias realmente se estabeleçam, é importante solicitar carta de anuência ou termo de compromisso aos parceiros, assim, evitamos possíveis contratempos.



## 1.11. PLANO DE DIVULGAÇÃO

Peça chave na construção de qualquer projeto cultural, o plano de divulgação prevê todas as ações de mídia necessárias para a promoção do produto gerado pelo projeto e, portanto, para o alcance do público previsto. Demonstra, também, a capacidade de comunicação de um projeto cultural, fator significativo na hora em que este é avaliado por potenciais patrocinadores, pois é no material de divulgação e promoção do projeto que suas marcas serão veiculadas. Neste caso, a divulgação é uma forma de contrapartida, a contrapartida de imagem, que voltaremos a falar no item PLANO DE CONTRAPARTIDA.



Alguns profissionais da equipe do projeto poderão (e deverão) se envolver na construção do plano de divulgação. Um deles é o assessor de imprensa. Ele participará diretamente na construção da estratégia de comunicação e de divulgação do projeto. Além do mais, na fase de execução, será o canal entre você (o seu projeto) e os veículos de comunicação. O assessor de imprensa poderá ficar responsável por: elaborar releases e notas de imprensa; enviar material de divulgação aos meios de comunicação; atualizar as informações nas redes sociais, sites e blogs; agendar coletivas de imprensa; organizar o clipping do projeto; avaliar o resultado da divulgação etc.

Outro profissional que poderá ser envolvido nesta fase é o designer gráfico do projeto, pois além de nos orientar na definição do material gráfico a ser confeccionado, o designer tem acesso direto às gráficas e editoras do mercado local e, portanto, poderá nos indicar boas empresas com preços adequados ao orçamento do projeto.

Lembre-se de que um bom plano de divulgação deverá ser eficiente e, também, coerente com os recursos financeiros previstos.

No entanto, às vezes, o custo de divulgação do projeto fica além do esperado. Uma estratégia para escaparmos dos altos preços cobrados pelos veículos de comunicação é considerarmos a mídia espontânea, ou seja, uma divulgação do projeto na imprensa sem qualquer custo financeiro. Para isso, o projeto precisa despertar o interesse dos meios de comunicação e, neste caso, o assessor de imprensa poderá nos ajudar bastante. Aliada à estratégia da mídia espontânea, e ainda para reduzir os custos de divulgação, poderemos (e deveremos) utilizar as redes sociais (Facebook, Twitter, Instagram, Flickr, MySpace, Vimeo, YouTube, SoundCloud etc.) como canal de divulgação das nossas ações e produtos culturais, pois estas possibilitam uma comunicação rápida, interativa com o público-alvo e, geralmente, a custo zero.



*Caso o orçamento do projeto não permita a contratação de um assessor de imprensa ou de algum profissional capacitado para exercer essa função, durante a execução do projeto, é fundamental que um dos membros da equipe fique responsável pela tarefa de divulgação, que é de profunda importância para o êxito do projeto.*

*É imprescindível que esse profissional tenha experiência (ou conhecimento) em estratégias de divulgação e em relacionamento com a mídia.*

Outra estratégia é estabelecermos parcerias com os veículos de comunicação e de promoção de eventos. Essas parcerias podem ter diferentes formatos. Um deles é a distribuição de ingressos ou produtos para serem sorteados entre os clientes, ouvintes ou leitores do canal de comunicação ou de promoção e, em troca, o nosso projeto é divulgado sem qualquer custo.

## EXEMPLO

Primeiro definiremos as peças e os veículos de comunicação. A seguir, pensaremos no formato dessas peças (dimensão, tipo de papel, tipo de suporte, tipo de impressão, duração etc.), bem como na quantidade necessária de cada uma delas.

Assim, temos:

PEÇA DE DIVULGAÇÃO	FORMATO	QUANTIDADE	VEÍCULO DE DIVULGAÇÃO
cartaz	A3 (30 x 40 cm), 4x0 (cor), papel couché 170g	100 unidades	impressos
folder	A6 (10 x 15 cm), 4x4 (cor), papel couché 115g	3.000 unidades	impressos
banner	250 x 90 cm, 4x0 cor, lona	2 unidades	impressos
convite	A6 (10 x 15 cm), 4x0 (cor), papel triplex 300g	1.000 unidades	impressos
anúncio de jornal	9 x 20 cm, 1x0 (p&b)	10 inserções	mídia impressa
anúncio de revista	1/2 página (21 x 13 cm), 4x0 (cor)	1 inserção	mídia impressa
convite eletrônico	PNG, cor	2.000 envios	mídia eletrônica
spot de rádio	spot de 30"	10 inserções	mídia radiofônica
traseira de ônibus	1,8 x 1,65 x 0,76m, 4x0 (cor)	20 inserções	mídia exterior

## DICA!

*Se você tiver dúvidas sobre a linguagem técnica utilizada pelas gráficas, peça ajuda ao designer do projeto.*